

GESTIÓN INTEGRAL

GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA MICROEMPRESAS FAMILIARES

GUIDE FOR THE CONSTRUCTION OF AN INTEGRAL MANAGEMENT MODEL FOR FAMILY MICRO BUSINESS

Paula Rocio Malpica Ortiz
Ingeniera Civil, Arquitecta, Magister en Ingeniería - Estructuras
Bogotá D.C., Colombia.
u1301538@unimilitar.edu.co

Artículo de Investigación

DIRECTOR
Ph.D. Ximena Lucía Pedraza Nájar

Doctora en Administración – Universidad de Celaya (México)
Magíster en Calidad y Gestión Integral – Universidad Santo Tomás e Icontec
Especialista en gestión de la producción, la calidad y la tecnología - Universidad Politécnica de Madrid (España)
Especialista en gerencia de procesos, calidad e innovación – Universidad EAN (Bogotá D.C.)
Microbióloga Industrial – Pontifica Universidad Javeriana
Auditor de certificación: sistemas de gestión y de producto

Gestora Especialización en Gerencia de la Calidad - Universidad Militar Nueva Granada
ximena.pedraza@unimilitar.edu.co; gerencia.calidad@unimilitar.edu.co



La U
acreditada
para todos

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO DE 2019

GESTIÓN INTEGRAL

GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA MICROEMPRESAS FAMILIARES

GUIDE FOR THE CONSTRUCTION OF AN INTEGRAL MANAGEMENT MODEL FOR FAMILY MICRO BUSINESS

Paula Rocio Malpica Ortiz
Ingeniera Civil, Arquitecta, Magister en Ingeniería – Estructuras
Bogota D.C., Colombia.
u1301538@unimilitar.edu.co

RESUMEN

En el presente trabajo se revisa la información existente sobre los diferentes modelos de gestión para empresas familiares para poder proponer el modelo adecuado para este tipo de negocios. El propósito de la guía es convertirse en una herramienta que fortalezca la estructura interna de la organización para ayudarles a ser más competitivas. En la primera parte se recopila la teoría disponible en cuanto a los modelos de gestión y en la segunda parte se plantea el modelo de gestión integral, dejando a disposición del lector formatos tipo para ser diligenciados de acuerdo a los requerimientos propios de la empresa.

Palabras clave: modelo; gestión; integral; familia; empresa.

ABSTRACT

In the present work we review the existing information on the different management models for family businesses in order to propose the appropriate model for this type of business. The purpose of the guide is to become a tool that strengthens the internal structure of the organization to help them become more competitive. In the first part the available theory is collected in terms of management models and in the second part the integrated management model is presented, leaving the reader with standard formats to be filled according to the company's own requirements

Keywords: model; management; integral; family; business.

GESTIÓN INTEGRAL

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la ley colombiana, las PYMES en Colombia se clasifican como (Lacoture, 2005).:

- Microempresa: Hasta 10 empleados y activos inferiores a los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes (smmlv).
- Pequeña empresa: Desde 11 hasta 50 empleados y activos entre los 501 y 5.000 smmlv
- Mediana empresa: Desde 51 hasta 200 empleados activos y desde 5.001 hasta 30.000 smmlv.

De acuerdo con el análisis de las causas de liquidación de sociedades cerradas en Colombia las más frecuentes son las relacionadas con problemas de gobernabilidad, las cifras entregadas por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) indican que el 51.6% de los casos de liquidación obligatoria están ligados a malos manejos administrativos, el 44.3% debido a la existencia de recursos humanos sin competencias y el 37.4% por los conflictos familiares en la gestión de la compañía. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011)

Las sociedades familiares generalmente no consideran importante el fortalecimiento de la profesionalización de los miembros de la junta directiva. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011), sin embargo investigaciones realizadas demuestran la importancia de tener una estructura de gobierno independiente que permita el crecimiento de la empresa, mas allá de los vínculos afectivos entre sus integrantes.

Dentro del sector de la construcción las empresas familiares se encuentran en una posición difícil por cuanto compiten en el mercado con empresas con experiencia y una estructura organizacional fuerte que les permite un mayor nivel de competitividad. Para el año

GESTIÓN INTEGRAL

2018, Confecámaras¹ estima que en Colombia el 86.5% de las empresas son familiares, pero la tasa de fracaso de este tipo de empresas es del 87%. Es preciso recordar que el sector de la construcción es uno de los grandes motores de la economía colombiana y estas pequeñas compañías logran hacer un aporte importante a la disminución de las cifras de desempleo en el país.

Según (Mendoza Díaz, 2016) el éxito de la empresa familiar está basada en tres puntos clave: 1) Alinear la visión de la familia empresaria, 2) Consensuar y potenciar el liderazgo y 3) Regular la cultura familiar empresarial. Es por esto que la mejor opción es la formación de los líderes e integrantes de las empresas familiares para que puedan plantear un conjunto de herramientas para enfrentar los desafíos diarios y adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado.

La gestión de proyectos ha sido construida sobre la experiencia y los procesos de grandes compañías, quienes han desarrollado procesos sólidos que les permiten una gestión eficiente de los recursos. Sin embargo, gran porcentaje de las empresas que funcionan en nuestro país están clasificadas como microempresas o pequeñas empresas a quienes no les resulta fácil implementar estos procesos por la escasez de los recursos disponibles para este tipo de tareas y es necesario que adapten las herramientas disponibles para permitir que se adapten rápidamente a las condiciones del mercado ofreciendo productos y/o servicios de calidad.

La implementación de estas herramientas requiere de un proceso previo de formación de los integrantes y líderes de la compañía, sin que los procedimientos necesarios ocupen la totalidad del tiempo de trabajo, pero que permitan el máximo aprovechamiento del conocimiento disponible.

¹ Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.

GESTIÓN INTEGRAL

El alcance de este proyecto no logra generar una guía aplicable a todo tipo de empresas, pero deja las bases generales para que las herramientas puedan ser implementadas de una manera fácil y rápida en cualquier entorno.

El objetivo principal de esta revisión documental es consolidar una guía mediante la cual los gerentes de las microempresas familiares puedan identificar las problemáticas al interior de la organización y generar herramientas para el fortalecimiento de la misma.

MATERIALES Y MÉTODOS

La revisión de la literatura fue realizada de acuerdo a lo recomendado por (Garces, 2007) cuyo método de lectura crítica se resume en:

- Identificación de las características del artículo
- Literatura contemplada
- Metodología de la investigación
- Análisis de resultados
- Discusiones e implicaciones
- Conclusiones y comentarios finales

La estructura del modelo de gestión integral para la empresa familiar pequeña parte de las tres claves enunciadas por (Mendoza Díaz, 2016), la primera es alinear la visión de la familia empresaria, la segunda consensuar y potenciar el liderazgo y la tercera regular la cultura empresarial familiar. Esta visión surge del modelo de los tres círculos, planteada por Jhon Davis y Renato Tagiuri, profesores de la Universidad de Harvard, en la que proponen que una empresa esta compuesta por tres sistemas: familia, gestión y propiedad. Las interrelaciones de estos tres sistemas generan subgrupos como se puede observar en la figura 1. De acuerdo con (Tagiuri & Davis, 1982) en el area 1 se encuentran todos los miembros de la familia, que sin ser

GESTIÓN INTEGRAL

propietarios, ni estar trabajando en la empresa pueden influir de forma directa en las decisiones empresariales; en el área 2 se representan los propietarios que no son de la familia ni trabajan en la empresa; en el área 3 los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia; en el área 4 están quienes son propietarios pero no trabajan en la empresa; en el área 5 están los propietarios que trabajan en la empresa; en el área 6 quienes sin ser propietarios trabajan en la empresa y en el área 7 quienes son de la familia y trabajan en la empresa. Si bien este modelo es útil para poder identificar los roles al interiores de la organización, no es claro a la hora de definir el gobierno de la organización.

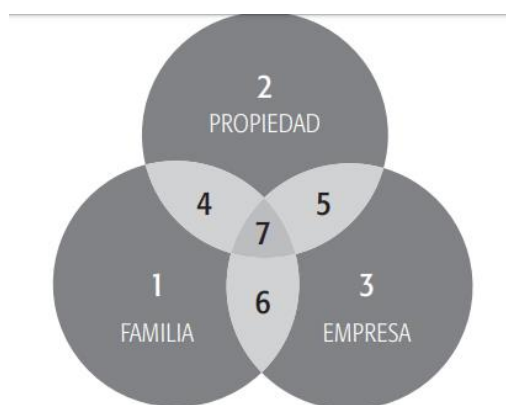


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Tomado de “Atributos ambivalentes de la empresa familiar” por Tagiuri, R., & Davis, J., 1982. *Family Business Review*, p 13.

Las empresas familiares han sido objeto de gran cantidad de estudios en los últimos años gracias al profundo impacto que tienen en la economía de los países, sin ser Colombia la excepción a esta situación. Al revisar las cifras sobre el impacto de este tipo de empresas en la economía colombiana encontramos:

La concentración de pymes en Colombia se encuentra principalmente en la ciudad de Bogotá y en departamentos como Antioquia, Valle del Cauca y Cundinamarca. Según el DANE, en el censo económico se estimaba que hay 1,422,117 empresas en Colombia, de las cuales el

GESTIÓN INTEGRAL

96.4% se clasifica como mipymes: microempresas (92.6%) y empresas pequeñas y medianas (3.7%). (Espinoza, Melgarejo, & Vera-Colina, 2015)

Teoría de la dinámica de la familia empresaria

Una familia se puede definir como el grupo de personas, unidas por lazos de parentesco y/o afecto, sin embargo tienen rasgos particulares que generan lo que se podría denominar “cultura familiar”. (Mendoza Díaz, 2016). Pero no siempre la intersección de los lazos afectivos con los negocios resulta sencillo de manejar, más aun cuando no se cuentan con protocolos para la toma de decisiones que limiten el sesgo generado por las emociones. Durante la primera generación de una familia empresaria no se presentan grandes conflictos, puesto que los tres elementos clave (visión, liderazgo y cultura familiar) son ejercidos por una sola persona a quienes los autores denominan emprendedor. Sin embargo, es en la segunda generación cuando se empiezan a presentar las problemáticas por cuanto participan mas integrantes de la familia con sus propia visión del negocio, su propio estilo de liderazgo y su propia cultura empresarial (Figura 2).

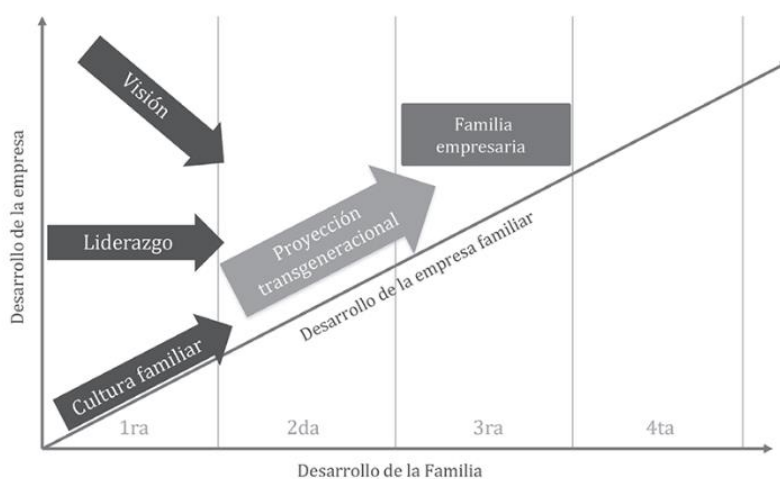


Figura 2. Dinámica de la familia empresaria. Tomada de “Tres claves de éxito de la familia empresaria: un camino hacia la profesionalización” por Mendoza Díaz, E. (2016) Editorial UPC p 15.

GESTIÓN INTEGRAL

Las microempresas en Colombia

En Colombia, según la ley 590 del 10 de Julio de 2000, las pequeñas y medianas empresas son unidades de explotación económica, realizadas por personas naturales o jurídicas, las cuales se clasifican dependiendo del número de empleados y los activos. Los resultados de la Gran Encuesta de las Microempresas realizada por la ANIF² en 2018 muestran como la mayoría de las microempresas no realiza acciones de mejoramiento, llegando las cifras por sector al 58%, 81% y 67% en los sectores industrial, comercial y servicios respectivamente. Dentro de los pocos empresarios que se interesaron en realizar acciones de mejoramiento, el 70% opto por capacitar a su personal (Figura 3).

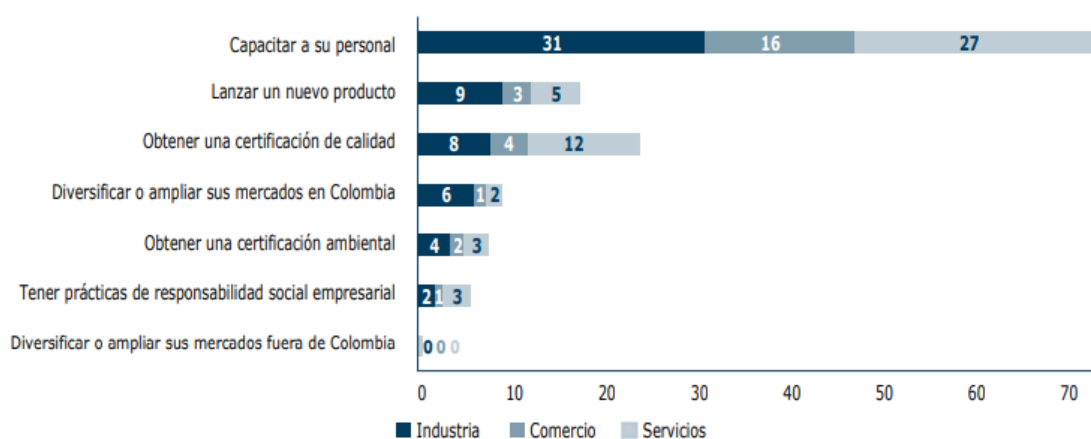


Figura 3. Acciones de mejoramiento en microempresas (%). Tomado de “Gran Encuesta a las microempresas” por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018. *Asociación Nacional de Instituciones Financieras*, p. 49.

Ventajas y desventajas de las empresas familiares

De acuerdo con (Ronquillo, 2006) dentro de las principales ventajas de este tipo de organizaciones encontramos:

- Compromiso: Para los miembros de esta organización el negocio es su vida,

² Asociación Nacional de Instituciones Financieras

GESTIÓN INTEGRAL

- Conocimiento: Es frecuente que este tipo de empresas surjan de una manera específica de desarrollar el producto, un “know how” que se transmite de forma casi secreta entre los miembros de la familia, y por tanto cuando nuevos miembros se incorporan dentro de la dinámica de la compañía lo hacen con un conocimiento completo de las características del negocio y su manejo.
- Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero: Dentro de las organizaciones familiares los miembros invierten su tiempo y trabajo en el proyecto, en la cantidad e intensidad que sea requerida. Igualmente el manejo del dinero es diferente al de otro tipo de negocios, por cuanto los ingresos usualmente no son fijos y se debe por tanto procurar la estabilidad financiera del negocio.
- Planeación a largo plazo: Este tipo de negocios tienden a planear sus actividades en el largo plazo, entre 10 y 15 años, por cuanto es necesario poder atender las necesidades de la familia a lo largo de las diferentes generaciones.
- Cultura estable: Dado que en estas empresas se tienen largos periodos para desarrollar y estabilizar los equipos de trabajo, estos tienden a funcionar de manera casi automática. Sin embargo, se debe ser cuidadoso con convertir la cultura estable en inflexible y convertirla en un obstáculo para el desarrollo del negocio.
- Rapidez en la toma de decisiones: Dado que las responsabilidades tienden a estar claramente definidas dentro de la estructura organizacional, la toma de decisiones se encuentra en manos de unas pocas personas. Este aspecto también debe ser manejado con precacución pues puede convertirse en una

GESTIÓN INTEGRAL

desventaja para la empresa si estas personas no tienen clara la visión y misión de la compañía.

- **Confiabilidad y orgullo:** La cultura organizacional fuerte permite que los clientes perciban un alto grado de seguridad a la hora de establecer relaciones comerciales. Esto está altamente relacionado con el orgullo que sienten los miembros de la organización y por tanto la capacidad de reflejar una mejor imagen ante los potenciales clientes.

Dentro de las principales desventajas encontramos:

- **Rigidez:** Habitualmente en este tipo de empresas se tiende a repetir durante periodos prolongados de tiempo la forma de hacer las cosas, lo que suele reflejarse en un temor al cambio.
- **Desafíos comerciales:** Usualmente este tipo de empresas se ven enfrentadas a los retos de la modernización de las prácticas, manejo de las transiciones e incrementos de capital.
- **Sucesión:** Es el proceso mediante el cual el liderazgo de la compañía pasa de una generación a otra, proceso que conlleva dificultades por el conflicto emocional que conlleva.
- **Conflictos emocionales:** Como mencionamos anteriormente la conducta de los integrantes de la empresa pueden estar basados en elementos irracionales producto de las relaciones familiares.
- **Liderazgo y legitimidad:** Puede suceder que la sucesión del liderazgo de la compañía se vea obstaculizado por las relaciones interpersonales de los propietarios de la compañía.

GESTIÓN INTEGRAL

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC), como se conoce en inglés, es un modelo flexible y reconocido a nivel mundial que permite identificar las mejoras necesarias en una organización, ayudando a indentifiar claramente la estrategia y la visión de la organización y traducirla en acciones concretas medibles por medio de indicadores que permitan realizar el seguimiento de la consecución de los objetivos planteados. (Rodrigues Quesado, 2016, pp xx-xx).

Este modelo fue desarrollado por Kaplan y Norton como una herramienta de medición del desempeño en las organizaciones. El CMI traduce la visión y la estrategia de negocios de una organización en un conjunto de indicadores clave de desempeño, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (Argüello Solano, 2015)

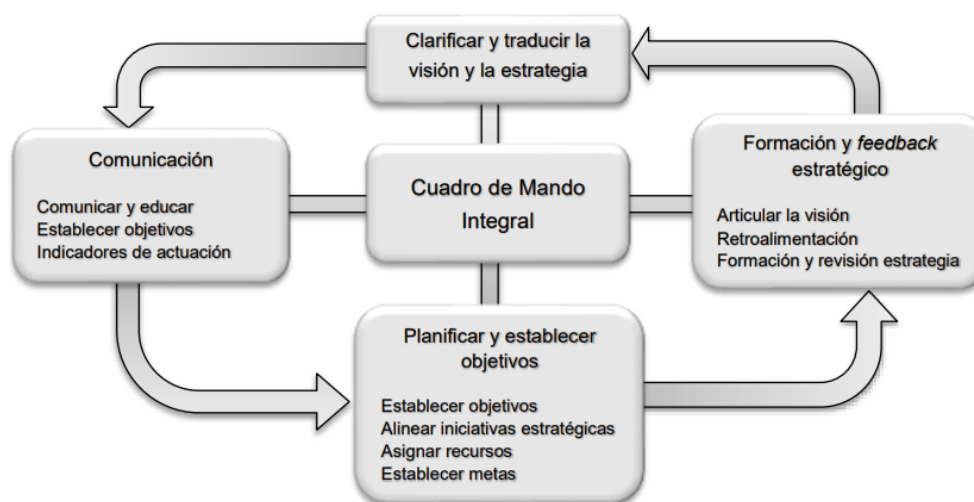


Figura 4. Esquema general método CMI. Adaptado de “Aspectos Críticos Del Cuadro De Mando Integral: Un Análisis Bibliográfico” por Rodrigues Quesado, 2016. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*.

Es necesario a partir del entendimiento de los principios básicos del CMI, aclarar las ventajas y desventajas que puede tener el modelo al implementarse en una pequeña empresa. Según (Rodrigues Quesado, 2016) el mayor porcentaje de fallas en la implementación se debe a la falta de interés de la alta dirección, una ausencia de la cultura organizacional y el rápido

GESTIÓN INTEGRAL

abandono del método por una baja comprensión de los beneficios de un sistema de medición y gestión del desempeño.

La construcción del CMI permite a las empresas obtener una visión global de la situación de la empresa y requiere de un análisis previo que permita determinar las estrategias a seguir para alinear las actuaciones de la organización con sus objetivos estratégicos. La periodicidad de seguimiento de esta herramienta puede ser diaria, semanal o mensual dependiendo del tamaño y características de funcionamiento de la empresa. El modelo sugerido para las microempresas familiares se estructura a partir de cuatro dimensiones:

1. Finanzas
2. Clientes
3. Procesos internos
4. Aprendizaje y crecimiento

La implementación de un sistema de gestión en cualquier organización es un reto que obliga a todos los miembros de la organización a enfrentar cambios culturales. De acuerdo con (Blanco, 2012) para que ocurran los cambios necesarios para la adopción del CMI es fundamental que la alta gerencia crea firmemente en los beneficios que trae el sistema a la organización.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de los elementos mencionados por los diferentes autores en el punto anterior se generan los lineamientos para la implementación del CMI en una microempresa familiar.

Diagnóstico de la empresa

GESTIÓN INTEGRAL

El primer paso para establecer el modelo de gestión adecuado para la empresa consiste en recopilar la información para poder realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización para poder identificar los aspectos que requieren cambios. Dependiendo de la madurez de la empresa, la información básica requerida será:

- Misión y visión
- Organigrama
- Recursos
- Actividades y/o procesos
- Caracterización de los clientes
- Caracterización de los procesos internos
- Caracterización financiera
- Caracterización del conocimiento y el crecimiento

Con esta información básica se realiza una revisión interna de la organización, pero es necesario también realizar un reconocimiento del sector en el cual se desempeña la empresa. Se recomienda emplear el modelo de las cinco fuerzas de Porter, en donde las cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión. La escala a emplear será Alta(A), Media (M) o Baja (B) dependiendo del nivel de expectativa de rentabilidad del negocio a largo plazo.

Tabla 1

Formato base cinco fuerzas de Porter

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	PERCEPCIÓN			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
Integración de los proveedores						
Interacción con representantes de proveedores						
Competencia en el mercado de los proveedores						
Diferenciación de los productos de los proveedores						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	PERCEPCIÓN			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B

GESTIÓN INTEGRAL

Origen de los demandantes						
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	PERCEPCIÓN			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
Barreras a la entrada:						
Acciones del gobierno:						
AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS	PERCEPCIÓN			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	PERCEPCIÓN			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
Rivalidad de competidores actuales:						
Barreras a la salida:						

Nota: El encargado del proceso de implementación del plan de gestión deberá personalizar los elementos particulares del sector en el que se desempeña la empresa. Basado en los aportes de (Serna & Díaz, 2015)

Análisis Estratégico

Con base en las recomendaciones planteadas por (Serna & Díaz, 2015) para el establecimiento del modelo de gestión, se inicia con un diagnóstico estratégico detallado del entorno y del sector en el cual se ubica la empresa que asuma este proceso. El análisis del entorno y del sector, permitirán elaborar el análisis DOFA, y de allí, formular la estrategia, el plan, sus acciones, seguimiento y medición de sus logros y limitaciones. Es después de este diagnóstico que se debe realizar un análisis en donde se identifiquen los elementos clave para la competitividad de la organización. El proceso para el desarrollo de la etapa de análisis es el siguiente:

- Determinar los factores críticos de éxito: Son las áreas clave en las que se deben aumentar los esfuerzos para lograr un mayor nivel de competitividad

GESTIÓN INTEGRAL

- Elaborar la matriz de perfil competitivo MPC (Tabla 1) en la cual se identifican y califican los factores de éxito de la organización

Tabla 2

Formato base Matriz de Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo								
ID	Factor crítico de éxito	Peso	Empresa		Competidor 1		Competidor n	
			Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1								
2								

Nota: Basado en los aportes de (Serna & Díaz, 2015)

- Realizar el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Matriz DOFA) por cada una de las dimensiones estratégicas a analizar

Tabla 3

Matriz DOFA por dimensión estratégica

Matriz DOFA (Dimensión estratégica)									
Dimensión estratégica:									
Análisis de recursos y capacidades									
Factores internos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Análisis de stakeholders									
Factores externos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

Nota: Las dimensiones estratégicas corresponden a clientes, procesos internos, finanzas y aprendizaje y crecimiento. Basado en los aportes de (Serna & Díaz, 2015).

Planeación y direccionamiento estretégico:

- Elaborar la matriz de perfil de la capacidad interna (PCI). Con esta matriz se busca evaluar las fortalezas y debilidades de la organización con relación al medio en el que se

GESTIÓN INTEGRAL

	áreas									
8	Otros.									
Capacidad talento humano		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Nivel académico del personal									
2	Experiencia técnica									
3	Estabilidad									
4	Rotación									
5	Ausentismo									
6	Pertinencia									
7	Nivel de remuneración									
8	Índice de desempeño									
9	Otros.									

Nota: Las dimensiones estratégicas corresponden a clientes, procesos internos, finanzas y aprendizaje y crecimiento. Basado en los aportes de (Serna & Díaz, 2015)

Formulación de la estrategia

Para este paso del proceso ya se han identificado los factores internos y externos que tienen un alto impacto sobre la organización, insumos necesarios para realizar el plan estratégico por medio del cual se establece que acciones son requeridas y como se van a implementar para alcanzar los objetivos para el cumplimiento de la visión y misión de la compañía. Se recomiendan las siguientes herramientas:

- Mapa estratégico: Un mapa estratégico es una representación visual de la estrategia que se quiere formular, para facilitar el proceso se propone realizarlo a partir de las cuatro dimensiones que se trabajaron en el punto anterior. (Figura 5)
- Matriz OIRC (Objetivos, Iniciativas, Estrategias y Responsables): En esta matriz se definen las acciones para el cumplimiento de los objetivos de cada dimensión y se relaciona quien será el responsable de estas acciones.

GESTIÓN INTEGRAL

Tabla 5

Matriz OIRC

Matriz de objetivos, iniciativas, estrategias y responsables		
Dimensión:		
Objetivo estratégico	Iniciativas estratégicas	Responsable

Nota: Las dimensiones estratégicas corresponden a clientes, procesos internos, finanzas y aprendizaje y crecimiento. Basado en los aportes de (Serna & Díaz, 2015)

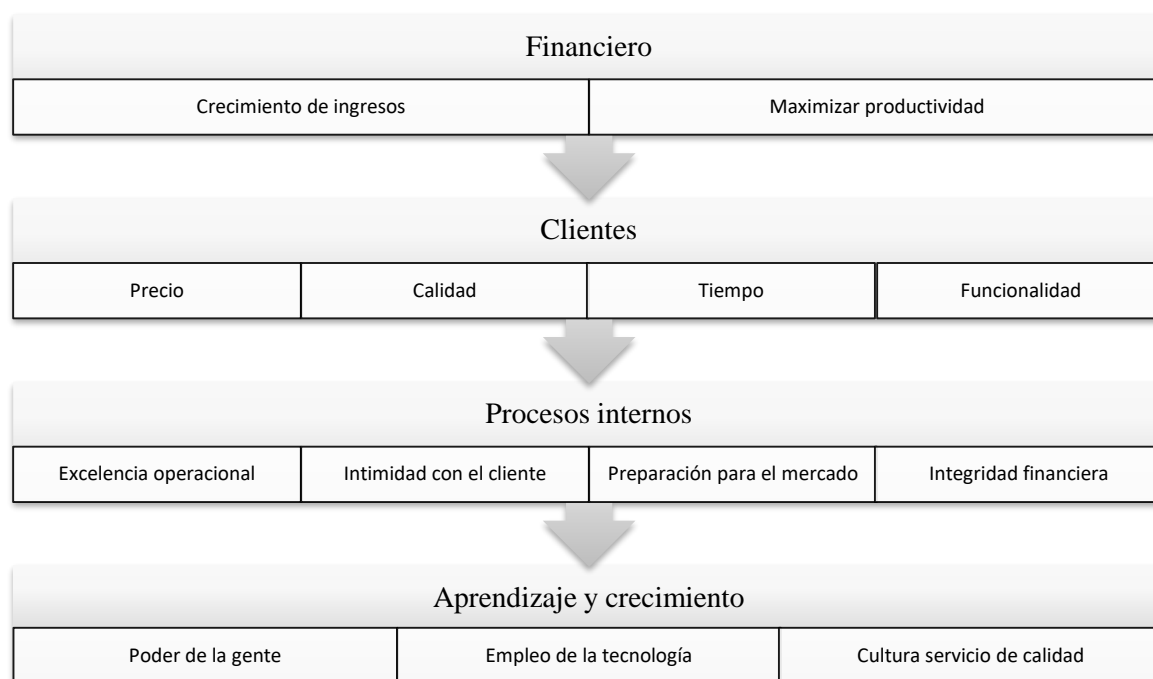


Figura 5. Ejemplo mapa estratégico. *Elaboración propia (2018)*

Implementación de la estrategia

Para esta etapa ya contamos con los planes que permitirán establecer el plan de acción para el cumplimiento de los objetivos estratégicos para logra cumplir con lo planteado en la misión y visión de la compañía y se da inicio a la ejecución de los planes generados previamente y realizar su correspondiente seguimiento y control.

GESTIÓN INTEGRAL

Se recomienda el empleo de dos herramientas: la elaboración del cuadro de mando integral (CMI) y un plan de acción por cada iniciativa estratégica. (Tablas 4 y 5).

Tabla 6

Cuadro de Mando Integral (CMI)

Cuadro de Mando Integral Institucional						
Dimensión:						
Objetivo Estratégico:						
Conceptualización (Definición del Objetivo):						
INDICADOR ESTRATÉGICO	FÓRMULAS	VALOR ACTUAL	META AÑO 1	META AÑO 2	META AÑO 3	RESPONSABLE
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					PRESUPUESTO	RESPONSABLE

Nota: Basado en los aportes de (Serna & Díaz, 2015)

Tabla 7

Plan de acción por iniciativa estratégica

Plan de Acción No. #						
Objetivo Estratégico:						
Iniciativa Estratégica:						
ID	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTIÓN
Responsable:						

Nota: Basado en los aportes de (Serna & Díaz, 2015)

Alineación de la organización

Después de plantear el CMI y los planes de acción para cada uno de los objetivos de la organización, inicia la etapa de alineación de la organización que consiste en trasladar las responsabilidades asignadas a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de manera que todas las acciones estén encaminadas a enfocar las actuaciones del día a día con las metas planteadas. Algunos autores recomiendan como estrategia para lograr el alineamiento de la organización (Blanco, 2012) enfocarse en:

GESTIÓN INTEGRAL

- Comunicar, divulgar y socializar el enfoque estratégico a toda la organización
- Formular y alinear las estrategias por procesos o área funcional
- Construir mapas estratégicos por proceso o área funcional

Aprendizaje estratégico

Con los resultados que se obtienen en cada revisión del CMI, es necesario analizar los indicadores para adaptar las estrategias planteadas y mejorar todo el proceso de gestión. Es importante que la retroalimentación sea realizada por todos los agentes involucrados en el funcionamiento de la organización por cuanto el sistema se fortalece con los aportes que estos realizan, pues son quienes están directamente involucrados en cada uno de los procesos.

Determinación acciones de mejora

Después de la retroalimentación y el aprendizaje estratégico es necesario que la organización ejecute medidas que le permitan actuar sobre las dimensiones que requieren cambios e incentivar el crecimiento y enfoque de la organización empleando las herramientas generadas por el plan de gestión. Es de resaltar en esta etapa que el modelo de gestión planteado no es una estructura estática, y que para el éxito de su implementación se debe generar un ciclo dinámico que permita su fortalecimiento y crecimiento progresivo.

GESTIÓN INTEGRAL

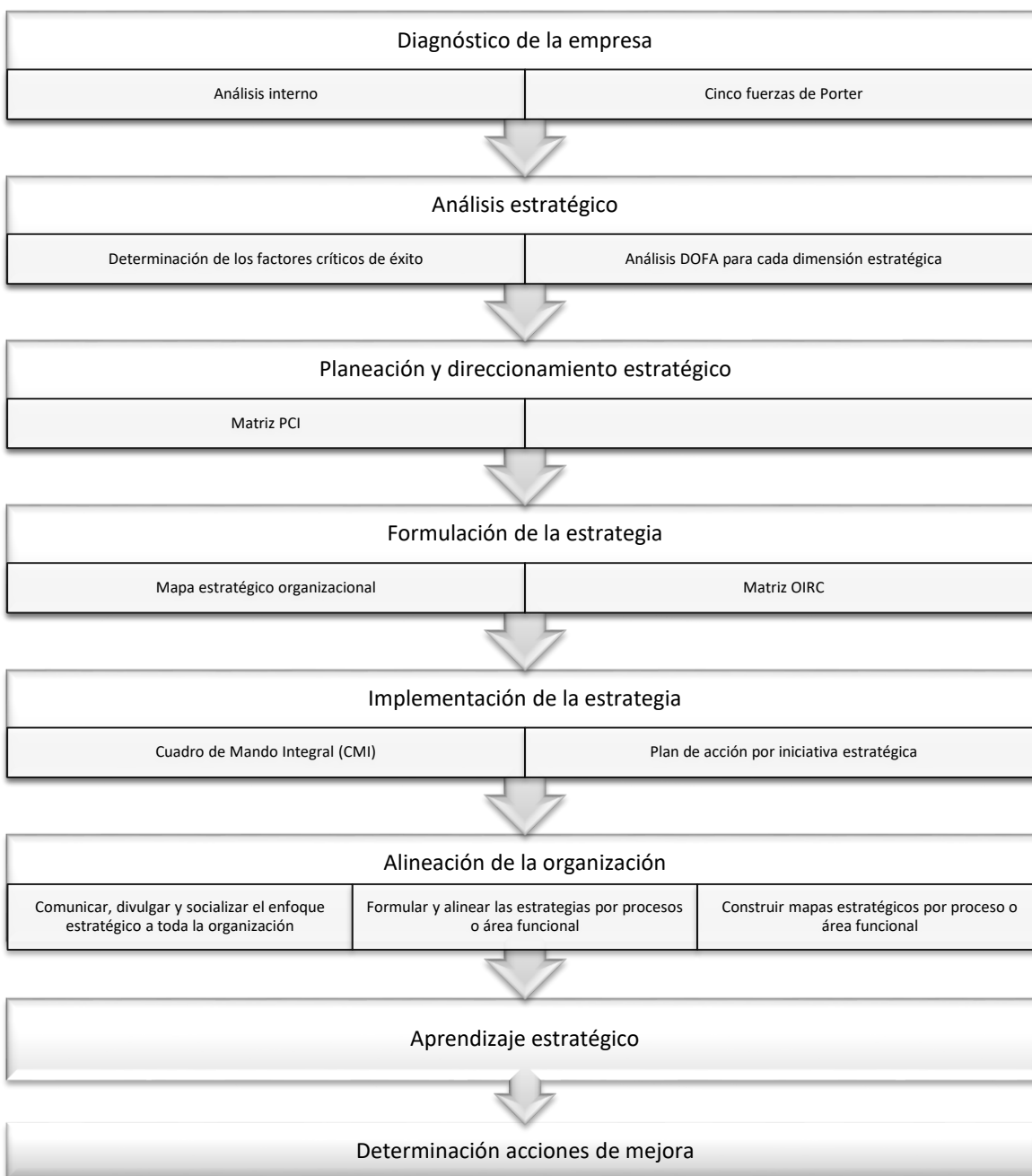


Figura 6. Esquema etapas para la implementación del modelo de gestión. Elaboración propia (2019)

CONCLUSIONES

A partir de la simplificación del modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) y la revisión bibliográfica del comportamiento de las empresas familiares se genera una guía que permitirá implementar fácilmente un modelo de gestión integral para la compañía.

El modelo de gestión planteado tiene menores obstáculos cuando es implementado en las etapas iniciales del negocio, si decir que no sea posible hacerlo en empresas consolidadas. Igualmente en pequeñas empresas familiares, en donde la toma de decisiones es rápida y limitada a un pequeño grupo de personas, se reducen los tiempos que se deben invertir en evaluación y retroalimentación, procesos que se podrán desarrollar en reuniones cortas y frecuentes.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan un mercado dinámico y con exigencias competitivas elevadas, y dependen de una cultura organizacional fuerte para lograr sobrevivir a lo largo del tiempo. La capacitación del personal y el empleo de herramientas prácticas y rápidas de gestión son fundamentales para la consolidación del negocio, razón por la cual este documento es solo el punto de partida y con ayuda de la alta gerencia debe convertirse en un traje a la medida de las necesidades de cada organización.

- Acuña, O. L. (2014). *Planteamiento de un modelo de gestión integral para algunas PYMES manufactureras bogotanas. Una herramienta para perdurar y crecer en el mercado local*. Bogotá D.C: Universidad Nacional de Colombia.
- Aldana, D. I. (2017). *Planeación estratégica* . Bogotá D.C. : Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/16778>
- Araya Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Tec Empresarial*, 23. doi:10.18845/te.v11i1.3093
- Arenas, C. H. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar . *Estudios gerenciales*, 252-258.
- Argüello Solano, E. &. (2015). Implementación Del Cuadro De Mando Integral en Pequeñas Empresas: Una Revisión De Literatura. *Revista de Ciencias Economicas*, 33(2),, 79–120. Obtenido de <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.15517/rce.v33i2.22227>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2018). *Gran encuesta a las microempresas*. Bogotá D.C. Obtenido de http://www.anif.co/sites/default/files/publicaciones/gem18_.pdf
- Blanco, M. E. (2012). Cuadro de Mando Integral. Los factores organizacionales también cuentan. *Debates IESA, Volumen VXII(1)*. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=72270206&lang=es&site=eds-live>

GESTIÓN INTEGRAL

Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *El gobierno corporativo de las sociedades de familia en*

Bogotá. Bogotá D.C. Obtenido de

https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2969/7432_gobcorp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Espinoza, R. F., Melgarejo, M. Z., & Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las

pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de negocios*, 29-41.

Obtenido de

<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/eds/detail/detail?vid=8&sid=4d849f65-1bd5-402a-8acf-20632d6c2a54%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=S2215910X15000087&db=edselp>

Fernandes, K. J. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*. Obtenido de

[doi://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.03.006](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.03.006)

Garces, C. J. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. *Innovar*. Obtenido de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512007000100011

Lacoture, R. D. (2005). *Superintendencia de Sociedades*. Obtenido de

https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Otros%20Documentos%20de%20Inter%C3%A9s/5-Sociedades%20en%20familia%202004.pdf

GESTIÓN INTEGRAL

Mendoza Díaz, E. (2016). *Tres claves de éxito de la familia empresaria: un camino hacia la profesionalización*. Lima: Editorial UPC. Obtenido de

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.uniandes.edu.co:8080/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1469269&lang=es&site=ehost-live>

Pelaez-Leon, J. D., Garcís, S. M., & Azuero, R. A. (2014). La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: Avances de una explicación en un caso colombiano. *Suma de NEgocios*, 15-28. Obtenido de

<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/eds/detail/detail?vid=11&sid=27e6914d-249b-4893-8d18-4a94c5e364f0%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=S2215910X14700163&db=edselp>

Rodrigues Quesado, P. A. (2016). Aspectos Críticos Del Cuadro De Mando Integral: Un Análisis Bibliográfico. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 248–276. Obtenido de

<https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.19177/reen.v9e32016248-280>

Ronquillo, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar. Un enfoque práctico*.

Mexico D.F.: Editorial Panorama.

Rueda, G. J., & Rueda, G. M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. *Revista Finanzas y Política económica*, 319-344. Obtenido de

<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/eds/detail/detail?vid=6&sid=27e6914d-249b-4893-8d18-4a94c5e364f0%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=133659058&db=edb>

GESTIÓN INTEGRAL

Serna, H., & Díaz, A. (2015). *Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa*. Medellín:

Fondo editorial Cátedra Maria Cano.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar . *Family Business Review*, 11-16.

Tarziján M., J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago: Ediciones UC.

Obtenido de

<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/eds/detail/detail?vid=16&sid=27e6914d-249b-4893-8d18-4a94c5e364f0%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=1718622&db=e000xww>

Watkins-Fassler, K., del Carmen, B.-T. G., & Rodriguez-Ariza, L. (2019). Desempeño y habilidades de los directores generales familiares en un contexto de debilidad de las instituciones formales. *Trimestre económico*, 179-2019. Obtenido de

<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.umng.edu.co/eds/detail/detail?vid=14&sid=27e6914d-249b-4893-8d18-4a94c5e364f0%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=134139897&db=bsu>